

С. М. Клименко, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

РЕГУЛЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У роботі узагальнено наукові підходи до визначення та регулювання результативності функціонування сучасних виробничих систем. Наведено аргументацію взаємозв'язку між результативністю підприємства та економічною ефективністю. Визначено вимоги, перелік завдань і склад основних функцій регулювання результативності.

Ключові слова: регулювання результативності, управління підприємством, ефективність, оптимальність.

Вступ. Сучасний нестабільний стан економіки України, масштабні загрози розвитку більшості економічних процесів потребують нових підходів до визначення домінантних умов реалізації державної економічної політики. В цьому контексті забезпеченню задекларованої інноваційної спрямованості економічного розвитку країни повинно сприяти адекватне оцінювання результативності функціонування економічних систем на мікро-, мезо- та макрорівнях і знаходження індикаторів регулювання її рівня за кінцевими наслідками.

Постановка проблеми. Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління (регулювання) складними динамічними системами, котрими є економічні системи, отримали розвитку завдяки науковим доробкам Г. Менша, М. Портера, Б. Санто, М. Туган-Барановського, К. Фрімена, Й. Шумпетера тощо. Питання визначення взаємозв'язку між поняттями «результативність» та «економічна ефективність» недостатньо висвітлені в економічній літературі, лише частково досліджені у працях А.Н. Тищенко, Н.А. Кизима, Л.В. Догадайло, А.Г. Поршнева. Тут обґрунтовано відмінність між цими поняттями. Відомими є праці П. Друкера, який встановив наявність взаємозв'язку результативності та ефективності, а також вказав на важливість обох категорій у досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування. Однак проблема розроблення комплексу корегуючих заходів, спрямованих на адаптацію управлінських рішень щодо забезпечення результативності діяльності підприємства в умовах динамічного середовища господарювання, залишається мало дослідженою.

Результати дослідження. Значна роль результативності операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства в його розвитку і гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави визначає необхідність регулювання її рівня. Управління результативністю діяльності підприємства являє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень щодо всіх основних аспектів формування та використання рівня результативності цієї діяльності. Регулювання є процесом, спрямованим на досягнення та підтримку функціонування

економічної системи у заданому діапазоні щодо рівня її результативності. Зазначимо при цьому, що слід розрізняти регулювання та управління.

У процесі управління вплив на систему має на меті не тільки забезпечити її функціонування, а й поліпшити це функціонування, сприяти розвитку системи, наприклад, за рахунок зміни її структури, складу, параметрів тощо. Регулювання має забезпечувати стійкість стану або поведінки економічної системи як об'єкту управління.

Забезпечення ефективного процесу регулювання результативності діяльності підприємства визначає ряд вимог до цього процесу як до усякого управлінського процесу, основними з яких є:

- 1) тісний зв'язок із загальною системою управління підприємством;
- 2) комплексний характер формування управлінських рішень;
- 3) високий динамізм регулювання;
- 4) багатоваріантність підходів до розробки управлінських рішень;
- 5) орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Що стосується першої із зазначених вимог, то необхідність органічного зв'язку регулювання рівня результативності діяльності підприємства з загальною системою управління підприємством пов'язана з тим, що будь-яке управлінське рішення у сфері діяльності підприємства прямо чи опосередковано впливає на рівень результативності цієї діяльності і, навпаки, будь-яке управлінське рішення щодо результативності діяльності підприємства прямо чи опосередковано впливає на діяльність підприємства. Регулювання рівня цієї результативності безпосередньо пов'язане з різними видами функціонального менеджменту: виробничим, інноваційним, інвестиційним, фінансовим, менеджментом персоналу тощо.

Комплексний характер формування управлінських рішень щодо результативності діяльності підприємства передбачає, що усі управлінські рішення в сфері формування та використання рівня результативності діяльності підприємства тісно взаємопов'язані і впливають прямо чи опосередковано на кінцеві результати регулювання її рівня.

Високий динамізм регулювання рівня результативності діяльності підприємства має на увазі те, що навіть найефективніші управлінські рішення в області формування та використання рівня результативності діяльності підприємства, розроблені та реалізовані на підприємстві в попередньому періоді, не завжди можна знову використати на наступних етапах його діяльності, оскільки дуже високою є динаміка факторів зовнішнього середовища в умовах ринкової економіки, дуже швидко змінюється кон'юнктура товарного і фінансового ринків, інвестиційних та інноваційних пропозицій, а також змінюються у часі внутрішні умови функціонування підприємства, особливо на етапах переходу до наступних стадій його життєвого циклу.

Багатоваріантність підходів до розробки управлінських рішень щодо результативності діяльності підприємства передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування та використання рівня результативності повинна враховувати альтернативні можливості дій, заснованих на системі критеріїв, які визначають політику регулювання рівня результативності діяльності підприємства.

Орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства означає те, що якими б ефективними та дійовими не здавалися управлінські рішення щодо рівня результативності його діяльності у поточному періоді, вони мають відхилятися, якщо вступають у протиріччя з головною метою діяльності підприємства, стратегічни-

ми напрямками його розвитку, підривають базу формування оптимального рівня результативності діяльності підприємства у наступному періоді. Враховуючи зміст процесу регулювання рівня результативності діяльності підприємства і зазначені вище до нього вимоги, можна сформулювати головну мету і основні задачі цього процесу.

Головною метою процесу регулювання результативності діяльності підприємства є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства у даному і перспективному періоді в гармонічному поєднанні з інтересами держави та персоналу підприємства. Виходячи з цієї головної мети, система регулювання результативності діяльності підприємства повинна забезпечувати [1]:

1) оптимізацію рівня результативності діяльності підприємства, який відповідає ресурсному потенціалу підприємства та ринковій кон'юктурі. Цю задачу реалізують шляхом оптимізації складу ресурсів підприємства та забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами рівня результативності діяльності підприємства є оптимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу, кон'юнктура товарного і фінансового ринків, інвестиційних та інноваційних пропозицій, що склалися;

2) оптимальне співвідношення між рівнем результативності діяльності підприємства та допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямопропорційна залежність. Виходячи із заданого рівня ризику, в процесі регулювання має бути оптимізовано відповідний йому рівень результативності діяльності підприємства;

3) високоякісне формування рівня результативності діяльності підприємства. У процесі формування рівня результативності діяльності підприємства повинні, в першу чергу, реалізовуватись такі резерви його оптимізації за рахунок операційної діяльності, реального інвестування, фінансової діяльності та інноваційних пропозицій, які забезпечують основу перспективного розвитку підприємства. У рамках, наприклад, операційної діяльності залежно від запланованої поведінки підприємства в умовах ринкових відносин: «орієнтація на продукт», тобто зростання обсягу виробництва, «орієнтація на процедури», тобто зниження витрат при стабільному обсязі виробництва тощо, основну увагу необхідно приділити відповідно забезпеченню необхідного рівня результативності цієї діяльності з урахуванням розширення обсягу випуску продукції і освоєння нових перспективних її видів, з урахуванням певного зниження витрат тощо;

4) виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства за рахунок підвищення рівня результативності інвестиційного процесу. Цей рівень має бути не нижчим за середню норму доходності на ринку капіталу, при необхідності відшкодовувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності підприємства, а також інфляційні втрати;

5) формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок певного рівня результативності діяльності підприємства відповідно до задач розвитку підприємства у майбутньому періоді. Це завдання пов'язане з тим, що рівень результативності діяльності підприємства впливає на формування фінансових ресурсів підприємства, визначає потенційну можливість створення фондів виробничого розвитку, резервного та інших спеціальних фондів, які забезпечують розвиток підприємства у майбутньому;

6) постійне зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання повинно забезпечувати максимізацію добробуту власників підприємства у перспективному періоді. Темпи зростання ринкової вартості підприємства в значній мірі визнача-

ються темпами зростання результативності процесів праці, розподілу чистої продукції та розподілу чистого прибутку. Кожне підприємство самостійно визначає систему критеріїв оптимізації процесу праці та процесів розподілу чистої продукції і чистого прибутку, виходячи з умов і завдань господарської діяльності;

7) ефективність програм участі персоналу у формуванні та розподілі прибутку, які призначені для гармонізації інтересів власників підприємства та його працівників. Вони повинні, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з другого — забезпечувати відповідний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечити не може.

Ці задачі характерні для будь-якої діяльності підприємства: операційної, інвестиційної, фінансової. Вони тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них носять різноспрямований характер. Тому окремі задачі в процесі регулювання необхідно оптимізувати між собою. Необхідно оптимізувати між собою також рівні результативності процесів праці, розподілу продукції, розподілу чистого прибутку.

Як кожна управлінська система, система регулювання рівня результативності діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової) реалізує свою головну мету і основні задачі шляхом здійснення певних функцій. Склад основних *функцій* системи регулювання рівня результативності діяльності підприємства такий:

1. Розробка цілеспрямованої комплексної політики регулювання рівня результативності діяльності підприємства.
2. Створення організаційних структур, які забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо формування та використання рівня результативності діяльності підприємства.
3. Формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень щодо результативності діяльності підприємства.
4. Здійснення аналізу різних аспектів формування і використання рівня результативності діяльності підприємства.
5. Здійснення планування формування і використання рівня результативності діяльності підприємства.
6. Розробка дійової системи стимулювання формування рівня результативності діяльності підприємства та її ефективного використання.
7. Здійснення ефективного контролю за прийнятими рішеннями в області формування і використання рівня результативності діяльності підприємства.

Ці функції характерні для підприємств усіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності. Конкретизація функцій регулювання в значній мірі визначається галузевими особливостями підприємств (особливостями за видами діяльності), їх розмірами, а також конкретними організаційно-правовими формами діяльності.

Вимірювання результативності — це систематичний та об'єктно-орієнтований процес, як складова частина комплексних проектів, програм чи політики забезпечення економічних результатів. Основною метою при цьому виступає ідентифікація кількісних характеристик (в абсолютному чи відносному виразі) повноти досягнення цілей, економічності розвитку, ефективності діяльності, наслідків використання і стабільності результатів діяльності підприємства. Слід зазначити, що основою для дослідження метрик та систем оцінки результативності на усіх рівнях соціально-економічних систем виступають критерії, закладені в основу процесів ідентифікації. Окрему увагу слід приділити чіткому розмежуванню понять «ефективність» і «ре-

зультативність», з'ясуванню їх взаємозв'язку і розбіжностей у трактуванні. Так, деякі науковці-економісти ототожнюють зазначені терміни, деякі розглядають їх як взаємопов'язані величини, які у своїй сукупності представляють механізм забезпечення успішного функціонування підприємства, інші пропонують загальні властивості обох понять з'єднати в єдиному трансформованому під впливом сучасності понятті. Наведені результати дослідження свідчать про наявність дискусійних питань щодо визначення сутності категорій, пов'язаних з оцінюванням процесів і результатів діяльності підприємства, і встановлення єдиної інтерпретації поняття «ефективність діяльності підприємства». Авторське бачення причин неоднозначного розуміння термінів ґрунтується на таких передумовах: по-перше, «ефективність» як економічна категорія вітчизняними вченими-економістами наприкінці минулого століття розглядалася тільки як внутрішній показник функціонування підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсів і витрат, пов'язаних з отриманням результатів. Інакше кажучи, такий підхід звужує сутність визначення ефективності діяльності підприємства до оцінювання його рентабельності. З подальшим розвитком теорії управління підприємствами з'являються пропозиції щодо необхідності використання принципово нового за своєю сутністю параметру, який врахує багатогранність функціонування підприємства як відкритої соціальної системи. По-друге, історично склалося, що новітні загальновідомі ідеї у теорії управління закладено зарубіжними економічними школами, і саме практика перекладу термінів привела до застосування схожих, але й різних за їхньою сутністю значень. Наприклад, в англійській мові існують три близьких за значенням слова: «efficiency», «efficacy» і «effectiveness», які перекладаються в більшості випадків як «ефективність», однак необхідність розмежування цих понять очевидна [6, с. 442].:

- efficiency — робити речі найекономічнішим способом, не витрачаючи марно час, гроші та енергію;
- efficacy — досягнення цілей, здатність виробляти ефект, якісна можливість одержати запланований результат;
- effectiveness — робити «правильні» речі (встановлення правильних цілей для досягнення спільної мети) — приведення до бажаного або призначеного результату.

Повертаючись до основ загального менеджменту як базової складової управління в міжнародних компаніях, згадаємо класичний підхід П. Друкера [5, с. 26—27], котрий рекомендував стосовно кожного завдання, що виконує менеджер, поставити два основних запитання:

- наскільки раціонально виконується дане завдання? (Головний момент тут — раціональність використання ресурсів — категорія, що передається англійським словом «efficiency»);
- чи дійсно потрібно виконувати це завдання? (Чи цінний той результат, досягнення якого ми з тим чи іншим ступенем раціональності використання ресурсів забезпечуємо? — визначається англійським словом «effectiveness»).

Будь-які відповіді на ці два запитання передбачають чотири типи ситуацій:

Ситуація 1. Робиться не те і не так.

Ситуація 2. Робиться блискуче те, що робити не потрібно.

Ситуація 3. Робиться те, що необхідно, однак з надмірною перевитратою ресурсів.

Ситуація 4. Робиться правильно те, що робити дійсно потрібно.

Як видно з рис. 1, ці чотири ситуації (комбінації різних рівнів effectiveness і efficiency) обумовлюють чотири варіанти управлінської результативності (managerial performance) і їх найпоширеніші співвідношення один з одним.

Правильність постановки завдання (effectiveness)	Висока	Управлінський результат 4-го типу (УР4, УР4 > УР3 > УР2 > УР1)	Управлінський результат 3-го типу (УР3, УР3 > УР2 > УР1)
	Низька	Управлінський результат 2-го типу (УР2, УР2 > УР1)	Управлінський результат 1-го типу (УР1)
		Висока	Низька
		Рациональність використання ресурсів (efficiency)	

Рис. 1. Effectiveness і efficiency — чотири варіанти управлінської результативності [13, с. 19]

Отже, ефективність як явище характеризується безпосередніми результатами діяльності, результативність натомість — наслідками діяльності, тобто явищами, спричиненими продуктами діяльності і передбачає порівняння досягнутих результатів з цілями, зіставленими з використаними для досягнення цих цілей ресурсами. Об'єктивна оцінка ефективності процесу менеджменту відображає його результативність в досягненні цілей керованого об'єкта і забезпеченні соціально-економічного ефекту в зіставленні із затраченими ресурсами та витратами на управління. Взаємодія та вимір цілей і остаточного результату виробничо-господарського процесу підприємства свідчить про результативність менеджменту і виступає необхідною умовою ефективності.

Оскільки результативність характеризує дієвість, досягнення системою управління встановлених цілей, то для практичного застосування цього явища варто використовувати низку критеріїв: чи підприємство досягло бажаного результату; якою ціною було досягнуто кінцевих цілей підприємства; чи діяльність організації спрямована на виробництво необхідної кількості товарів і послуг, бажаних для споживачів; чи вироблені товари відповідають вимогам якості; чи виробництво продукції відповідає часовому діапазону і є своєчасним тощо. Таким чином, з наведеного можна узагальнити таке означення: *результативність — це складне, багатоелементне, багатокритеріальне явище, яке характеризується низкою показників міри досягнення встановлених цілей суб'єкта господарювання та є «зовнішнім проявом» (негативний, позитивний) його діяльності.*

Висновок. Рівень результативності відповідного економічного процесу є основним показником, який використовується для оцінювання дієвості цього процесу на основі кінцевих результатів. Цей показник є добутком показника масштабного продукту процесу як кількісної характеристики процесу (він вказує на те, скільки отримано відповідного продукту) на показник його ефективності як його якісної характеристики (він вказує на те, як отримано цей продукт). Рівень результативності процесу характеризує стан процесу з точки зору отримання кінцевих результатів, певний наслідок процесу. Цей рівень регулюють за допомогою відповідного механізму, який повинен бути орієнтований на ясність для кінцевого споживача отриманих результатів функціонування соціально-економічних систем різних рівнів.

Література

1. *Калетнік Г. М.* Складові результативності економічного процесу як об'єкти моделювання / Г. М. Калетнік, Н. В. Поліщук // *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць: в 7 т.* — Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. — Т. 4. Вип. 259. — С. 1038—1043.
2. *Тищенко А. Н.* Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. — 144 с.
3. *Кузьмін О. Є.* Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Вид-во «Кондор», 2007. — 234 с.
4. *Кузьмін О. Є.* Основы менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академ-видав, 2003. — 414 с.
5. *Друкер П.* Эффективное управление / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: Изд-во «Астрель», 2004. — 284 с.
6. *Мескон М.Х.* Основы менеджменту : пер. з англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Изд-во «Дело», 1998. — 704 с.
7. *Поршнев А. Г.* Качество, результативность и эффективность менеджмента // Центр дистанционного образования «Элитариум» [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html
8. *Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management* / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.
9. *Олексюк О. І.* Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк // *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки.* Вип. 22. — Черкаси, 2009. — Т. 2. — С. 169—173.
10. *Авдющенко А. С.* Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи / А. С. Авдющенко // *Держава та регіони.* — 2010. — №2. — С. 10—17.
11. *Бондаренко И. В.* Качество ведения бизнеса / И. В. Бондаренко // *Прогрессивный менеджмент.* — 2009. — №2 (29). — С. 26—31.
12. *Коккинз Г.* Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Коккинз. — М.: Альпина, 2007. — 315 с.
13. *Белошапка В. А., Нудьга И. Н.* Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров / Белошапка В. А. — К.: Издательство «Агентство «Стандарт»», 2007. — 270 с.
14. *Бутенко Д. С.* Выбор метода оценки результативности инновационной деятельности предприятий / Д. С. Бутенко // *Бизнес Информ.* — 2010. — № 5(2). — С. 7—10.